



# Verlust statt Gewinn?

Black Friday kostet deutschen Handel jährlich 300 Millionen Euro

# Verlust statt Gewinn?

Black Friday kostet deutschen Handel jährlich 300 Millionen Euro

---

## **Der versteckte Preis des Black Friday: Warum Einzelhändler Millionen auf der Strecke lassen** **1**

Das wahre Gesicht des Black Friday	1
Preis-Dilemma – Wettlauf nach unten	2
Verluste durch überholte Preisstrategien	3
Effektives Rabattniveau oft niedriger als erhofft	4
KI-basierte Preisstrategien: Ein Gamechanger für den Handel?	4
Warum Einzelhändler dies 2024 nicht ignorieren können	6
Profitabilität neu denken: So gewinnt der Handel langfristig	7
Appendix	8
Kontakt	9

Kunden planen zunehmend Käufe für den Black Friday, was den Einzelhandel vor Probleme stellt. Trotz teils massiver Umsatzspitzen bleibt durch die geringere Nachfrage vor und nach dem Tag nur ein kleines Plus.

Eine neue Studie von Kearney und dem AI-Pricing-Anbieter 7Learnings prognostiziert für dieses Jahr zwar wieder einen Milliarden-Umsatz, doch durch falsche Preisstrategien verlieren Händler Millionen. Künstliche Intelligenz (KI) könnte den margenschwachen Einzelhandel wieder auf Kurs bringen.

## Der versteckte Preis des Black Friday: Warum Einzelhändler Millionen auf der Strecke lassen

### Das wahre Gesicht des Black Friday

Die Black Friday-Euphorie ist in Deutschland ungebroschen. Jedes Jahr im November markiert der Black Friday den Höhepunkt der Rabattsaison und lockt Millionen Kunden auf der Suche nach Schnäppchen in die Geschäfte und treibt den Online-Handel an. Dieser Tag ist mittlerweile zum Synonym für Rabattschlachten und Konsumrausch geworden. Was für Konsumenten oft wie ein Fest der Preisnachlässe wirkt, stellt den deutschen Einzelhandel vor eine ernste Herausforderung. Kunden haben gelernt mit dem Black Friday umzugehen. Das heißt Einkäufe werden verschoben und zunehmend auf diesen Tag geplant.

Im Jahr 2023 überstiegen die Umsätze laut Deutschem Handelsverband am Black Friday 5,8 Milliarden Euro in Deutschland – eine jährliche Wachstumsrate von über 15 Prozent (CAGR) seit 2016. Für das Jahr 2024 prognostiziert Kearney einen Umsatz von 6,4 Mrd. Euro. Trotz dieser beeindruckenden Zahlen stehen viele Einzelhändler, insbesondere im E-Commerce, unter immensem Druck ihre Preise zu senken, um im Wettbewerb mit Giganten wie Amazon zu bestehen und auf diesen Verkaufsplattformen wahrgenommen zu werden. Doch oft geschieht dies auf Kosten ihrer Gewinnmargen. So steigern zwar deutsche Händler jedes Jahr am Black Friday ihre Umsätze, jedoch auf Kosten der Gewinne. Eine neue Studie von Kearney und 7Learnings gibt exklusive Einblicke und zeigt auf, dass den Einzelhändlern durch ineffiziente Preisstrategien erhebliche Profite entgehen – und das Jahr für Jahr. In einer Zeit, in der KI-gestützte Preisstrategien zunehmend an Bedeutung gewinnen, eröffnet sich hier eine neue Chance für den Handel, Black Friday zu einem gewinnbringenderen Ereignis zu machen – anstatt sich auf teilweise ruinöse Rabattschlachten einzulassen und sich auf die bloße Steigerung der Kundenanzahl zu konzentrieren.



# Preis-Dilemma – Wettlauf nach unten

Für den deutschen Einzelhandel ist der Black Friday längst zu einem erbittertem Wettbewerbsmarathon geworden, der viel mehr fordert als nur niedrige Preise. Die Mehrheit der Kunden erwartet Rabatte von mindestens 30 bis 50 Prozent, beispielsweise im Verhältnis zum UVP. Das ist für viele Händler eine schwierige Gratwanderung zwischen Profit auf der einen und Kundenerwartungen auf der anderen Seite. Dies führt dazu, dass die Nachfrage vor und nach diesem Tag drastisch sinkt und den Einzelhandel in eine Preisspirale zwingt, die langfristig kaum tragbar ist.

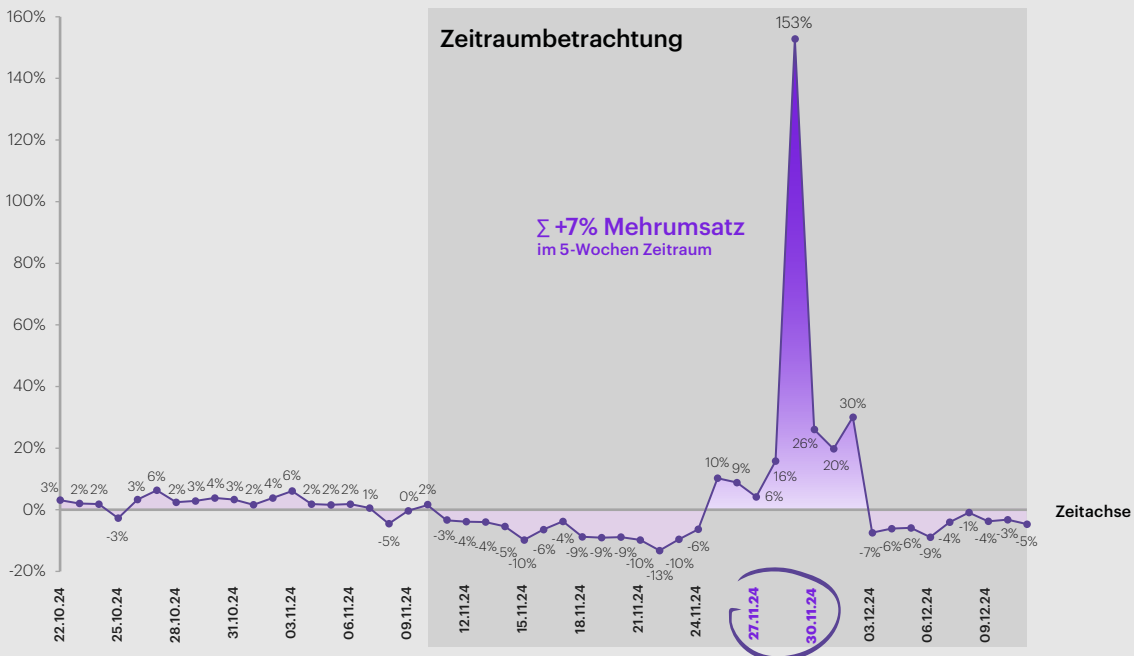
Obwohl die Nachfrage am Black Friday signifikant über dem Niveau eines normalen Verkaufstages liegt, bleibt am Ende oft nur ein kleines Umsatzplus übrig. Von den massiven positiven Ausschlägen bei Nachfrage und Umsatz, die – je nach Jahr – teilweise um 150 bis 200 Prozent ansteigen, resultieren in Wirklichkeit nur rund sieben Prozent Mehrumsatz, wenn man auch den Zeitraum von drei Wochen vor und zwei Wochen nach Black Friday einbezieht. Die tatsächlichen Effekte des Black Friday fallen dann je nach Händler und Handelssegment sehr unterschiedlich aus. Da der Markt jedoch von großen Plattformen wie Amazon dominiert wird, bleibt vielen Einzelhändlern keine andere Wahl, als mitzuziehen – auch wenn die Profitabilität darunter leidet.



Abbildung 1

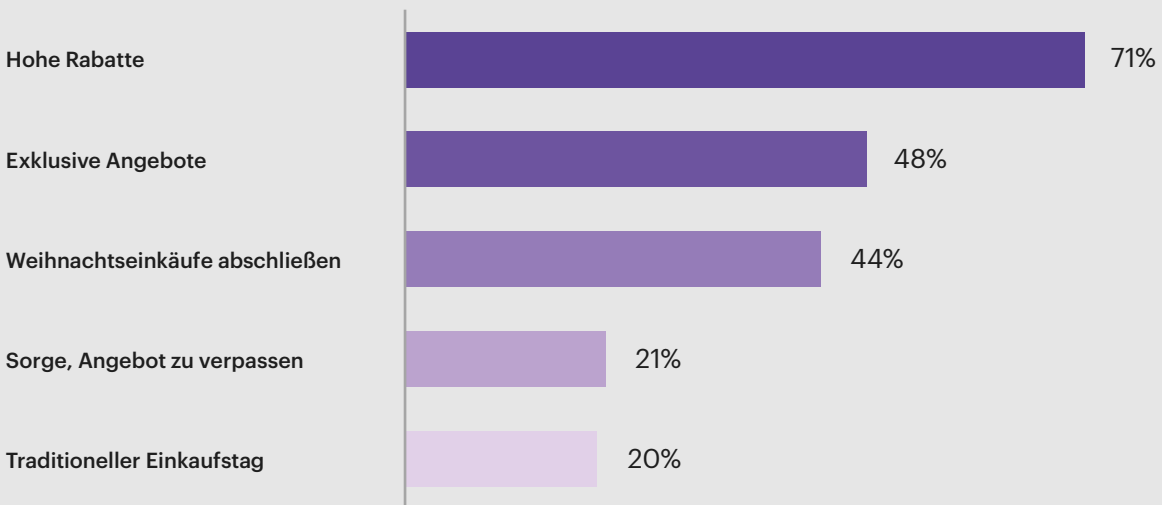
## Netto Umsatzbetrachtung gegenüber normalem (saisonalbereinigten) Verkaufstag

### Umsatzauswirkung: Black Friday versus Nicht-Black Friday Szenario



Quelle: Kearney, 7Learnings Analyse

## Black Friday Motivation (Mehrfachnennung möglich)



Quelle: Kearney Analyse

## Verluste durch überholte Preisstrategien

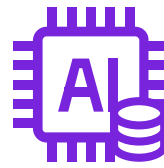
Die weit verbreitete Praxis, Preise in direkter Reaktion auf die Konkurrenz zu setzen, führt häufig zu übermäßigen und verlustreichen Rabatten. Die Preise und Rabatte richten sich dabei oft weniger nach den tatsächlichen Bedürfnissen und Wünschen der Kunden, sondern hauptsächlich an den Strategien der Mitbewerber aus. Dies setzt Händler unter erheblichen Druck, in einen Preiswettkampf einzusteigen um wettbewerbsfähig zu bleiben. Während der Black Friday für viele Verbraucher eine willkommene Gelegenheit ist, ihre Einkäufe zu tätigen, zeigt die Studie, dass Einzelhändler bis zu 300 Millionen Euro Profit durch konventionelle und suboptimale Preisstrategien verlieren. Eine modellbasierte Simulation zeigt, dass der Einsatz eines dynamischen, KI-gestützten Preismodells die Umsatzperformance erheblich steigern könnte. Allein im vergangenen Jahr wäre am Black Friday durch eine datengetriebene Preisoptimierung ein zusätzliches Umsatzvolumen von bis zu 740 Millionen Euro möglich gewesen.

Eine Online-Umfrage unter 1.000 Konsumenten zeigt, dass 85 Prozent planen, am diesjährigen Black Friday einzukaufen, wobei ein Drittel Produkte erwerben würde, die sie sonst nicht kaufen würden.

Für ~70 Prozent der Befragten sind die hohen Rabatte die Hauptmotivation, knapp 50 Prozent locken exklusive Angebote, die es zu anderen Zeiten nicht gibt, und fast 20 Prozent äußern die Sorge, ein gutes Angebot zu verpassen. Trotz der Tatsache, dass die tatsächlichen Rabatte in den Geschäften und im Onlinehandel oft deutlich geringer ausfallen als beworben, erfreut sich der Einkaufstag in Deutschland daher großer Beliebtheit. Auch hier stehen 85 Prozent der Befragten dem Tag grundsätzlich positiv gegenüber – wobei Elektronik, Technik und Mode die beliebtesten Kategorien sind. Nachhaltigkeit spielt für 75 Prozent der Konsumenten in diesem Zusammenhang allerdings kaum eine Rolle. Etwa zwei Drittel der Käufe werden in dieser Zeit online getätigt, was die zunehmende Bedeutung des E-Commerce unterstreicht.

# Effektives Rabattniveau oft niedriger als erhofft

Obwohl Kunden Rabatte von 30 bis 50 Prozent erwarten, erhalten sie tatsächlich im Schnitt oft weniger als zehn Prozent. Paradoxerweise bleibt die Zufriedenheitsrate dennoch hoch: 90 Prozent der Konsumenten sind zufrieden, selbst wenn 35 Prozent die Rabatte als niedriger empfinden, als sie beworben wurden. Dies deutet darauf hin, dass die positive Grundhaltung zum Black Friday und der Glaube, dass sich der Black Friday lohnt – unabhängig von den tatsächlichen Preisnachlässen – eine starke Konstante ist. Einzelhändler könnten dieses etablierte Vertrauen künftig gezielter nutzen, um ihre Strategien und Preisgestaltung zu optimieren.

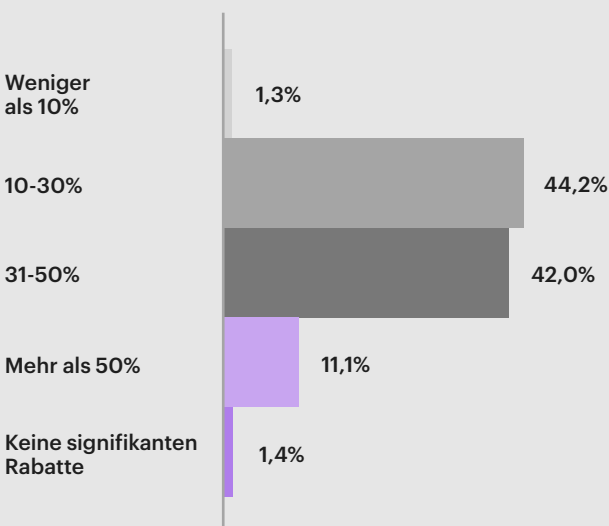


## KI-basierte Preisstrategien: Ein Gamechanger für den Handel?

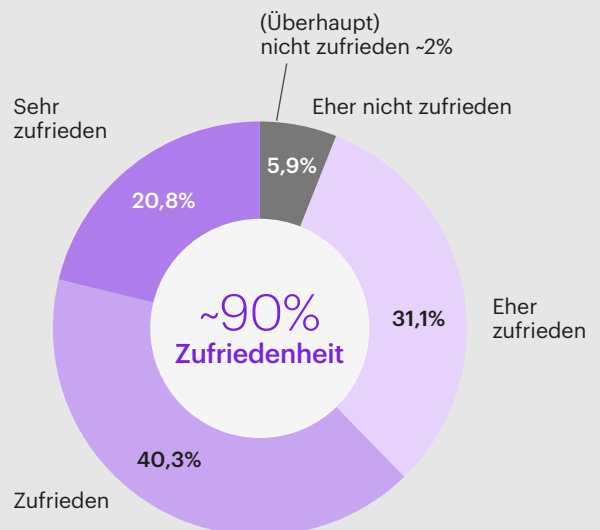
Ein vorhersagebasiertes und KI-gestütztes Preismodell, das gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden eingeht, wird für den Handel zunehmend unverzichtbar. Da Konsumenten inzwischen sehr bewusst und gezielt einkaufen, ist es entscheidend, den Black Friday strategisch optimal zu nutzen. Mit den vorherrschenden Strategien wurden im Vorjahr im Durchschnitt 625 Millionen Euro Profit erwirtschaftet. Laut der aktuellen Studie wäre jedoch ein Gewinn von bis zu 915 Millionen Euro möglich gewesen, wenn direkte Rabattsetzung, Vouchereinsätze und die Zuweisung von Marketingbudgets effizienter gesteuert worden wären.

Abbildung 3  
**Kundenbefragung: Rabatterwartung und Zufriedenheit**

### Black Friday Rabatt Kundenerwartungen



### Black Friday Rabatt Kundenzufriedenheit



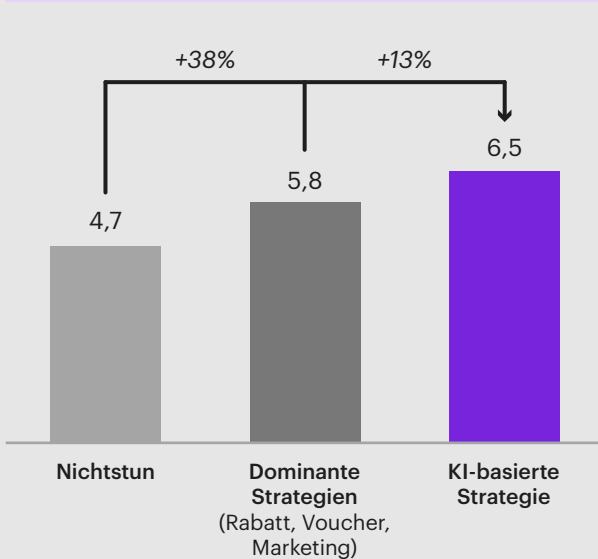
Quelle: Kearney Analyse

Abbildung 4

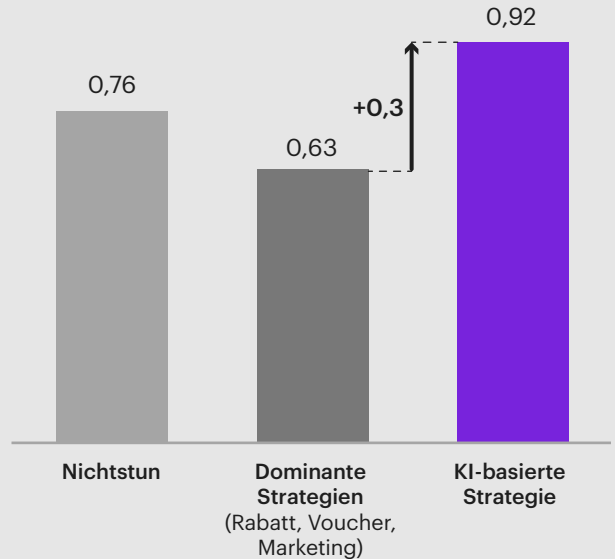
**Black Friday Szenarien: Umsatz und Profit**

Umsatz Szenarien (in Mrd. EUR)

Marge: 16%                      11%                      14%



Profit Szenarien (in Mrd. EUR)



Quelle: Kearney, 7Learnings Analyse

Hier kommt die KI ins Spiel: Eine zukunftsweisende Alternative zu reaktiven Preisstrategien ist der Einsatz künstlicher Intelligenz. Das KI-gestützte Preismodell von 7Learnings nutzt Echtzeit-Daten, um die Konsumentennachfrage präzise zu prognostizieren und Preise dynamisch anzupassen. Mithilfe von Machine Learning kann die Software die Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaft der Kunden besser verstehen und so gezielt Preisentscheidungen treffen, die sowohl die Nachfrage als auch die Gewinnspanne optimieren. Besonders bemerkenswert ist die Fähigkeit der KI, eine Vielzahl komplexer Preisentscheidungen automatisiert zu treffen. Einzelhändler stehen oft vor der Herausforderung, Tausende von verschiedenen Produkten über mehrere Verkaufskanäle hinweg kontinuierlich zu bepreisen – eine Aufgabe, die ohne Automatisierung kaum zu bewältigen ist. Mit KI werden diese Preisentscheidungen automatisch und flexibel an aktuelle Daten und spezifische Geschäftsziele angepasst, was Händlern ermöglicht, den Gewinn in jeder Produktkategorie und über jeden Kanal hinweg zu maximieren.

Bisher verwenden nur etwa fünf Prozent der Einzelhändler eine Preisstrategie, die auf künstlicher Intelligenz beruht. Ein vorhersagebasiertes Preismodell hat das Potenzial, die Nachfrage und die Zahlungsbereitschaft der Kunden viel besser zu nutzen, was häufig zu höheren Profiten und Preisen führt. Tatsächlich könnte die Anwendung dieser KI-Technologie zu einem Umsatzplus von bis zu 10 Prozent führen, was in der entscheidenden Verkaufswoche Millionen von Euro ausmachen kann.



# Warum Einzelhändler dies 2024 nicht ignorieren können

Mit Blick auf den Black Friday 2024 wird der Wettbewerb im E-Commerce noch intensiver. Verbraucherverhalten und Marktdynamiken verändern sich rapide, und die Drucksituation für Einzelhändler die Preise zu senken, wird voraussichtlich weiter zunehmen. In der Vergangenheit hat sich der Einzelhandel durch schlechte Preisentscheidungen oft selbst geschadet, sodass es in manchen Fällen sogar besser gewesen wäre, am Black Friday keine Maßnahmen zu ergreifen, als eine falsche Strategie zu verfolgen. Im Schnitt sind der Studie zufolge so bereits rund 132 Millionen Euro Profit mehr möglich. Sie zeigt, dass ein einzelner Einzelhändler auch ohne Marketingstrategie oder Rabattaktionen seinen Profit verdoppeln könnte – aber nur, solange andere Händler weiterhin Nachlässe anbieten, was auf Dauer keine nachhaltige Strategie ist.

Einzelhändler, die auf KI-gestützte Preisstrategien setzen, haben das Potenzial, ihre Margen nochmals erheblich zu steigern. So zeigt die Studie, dass eine optimierte Preisgestaltung im Vergleich zum Nichtstun zusätzliche Gewinne von bis zu 158 Millionen Euro bringen kann – und somit insgesamt fast 300 Millionen Euro an zusätzlichem Profit generieren. Diese Entwicklung ist besonders für margenempfindliche Branchen wie die Kosmetik- und Sportartikelindustrie von Bedeutung, in denen bereits kleine Preisänderungen zu großen Nachfrageänderungen führen können.

Besonders interessant wird die Betrachtung, wenn man den verschobenen Umsatz im Kontext der gesamten Periode und der Margen analysiert: Trotz des beeindruckenden Umsatzpeaks von 150 bis 200 Prozent am Black Friday bleibt netto – wie oben ausgeführt – lediglich ein Umsatzwachstum von 7 Prozent, wenn man die Zeit vor und nach dem Event berücksichtigt. Der Großteil der zusätzlichen Umsätze wird schlicht aus den Wochen vor und nach dem Event verschoben.

Kritisch wird diese Dynamik, wenn man die Margen hinzuzieht. Die Margen am Black Friday liegen häufig im Schnitt bis zu 5 Prozentpunkte niedriger als an den Tagen ohne Aktionen. Das führt dazu, dass Händler zwar am Black Friday einen Gewinn von 625 Millionen Euro erzielen, gleichzeitig aber durch entgangene Margen aus den Vortagen und den darauffolgenden Tagen rund 883 Millionen Euro Profit verlieren. Dieses Delta von 258 Millionen Euro macht den Black Friday für viele Händler trotz des Umsatzwachstums zu einem Verlustgeschäft. Wie oben ausgeführt, könnte der Einsatz von KI-basiertem Pricing den Black-Friday-Profit auf 915 Millionen Euro steigern – ein Plus von knapp 300 Millionen Euro gegenüber herkömmlichen Strategien. Damit würde nicht nur das Verlustdelta von 258 Millionen Euro ausgeglichen, sondern Händler könnten einen Nettogewinn von 32 Millionen Euro erzielen, was den Black Friday langfristig profitabler machen würde.

Trotz der niedrigen Anzahl an Einzelhändlern in Deutschland, welche auf eine KI-gestützte Preisstrategie setzen, zeigt sich in der Praxis das Potenzial solcher Modelle. Händler, die diese Technologie einsetzen, berichten von signifikanten Umsatz- und Profitsteigerungen, da die KI gezielt Preise anpasst und so Rabatte besser ausgesteuert werden können. Zudem senkt die Automatisierung den Aufwand für die Preisgestaltung und ermöglicht eine präzise Anpassung an die Bedürfnisse der Kunden, ohne unnötige Rabattschlachten.



Abbildung 5

**Black Friday versus verschobener Konsum**

(in Mrd. EUR)

	Black Friday Konsum	Verschobener Konsum
<b>Umsatz</b>	5,8	-5,5
<b>Marge in %</b>	10,8%	16,0%
<b>Profit</b>	0,625	-0,883
<b>Netto-Effekt</b>	<b>-0,258</b>	
<b>Profit Delta KI</b>	<b>0,290</b>	
<b>Profit Netto</b> inkl. KI Black Friday	<b>0,032</b>	

Quelle: Kearney, 7Learnings Analyse

## Profitabilität neu denken: So gewinnt der Handel langfristig

Während große Verkaufsaktionen wie Cyber Monday, Singles Day und Amazon Prime Day nahen oder sich jährlich wiederholen, werden Händler, die KI-basierte Preisgestaltung nicht nutzen, bald von der Konkurrenz abgehängt.

Die Frage bleibt: Wie lange kann sich der Handel teure Preiskriege leisten, ohne die Margen weiter auszuhöhlen? Kearney und 7Learnings bieten eine Lösung, um diese Lücke zu schließen. Durch den Einsatz fortschrittlicher KI-Modelle können Einzelhändler nicht nur ihre Umsätze maximieren, sondern auch ihre Profitabilität in einem zunehmend herausfordernden Markt sichern.

Der Black Friday sollte für den Einzelhandel nicht nur ein kurzfristiges Umsatzereignis, sondern eine strategische Gelegenheit zur Optimierung der Preisgestaltung sein. Auch die Konsumentenbefragung untermauert dieses Potenzial: Verbraucher erwarten zwar hohe Rabatte, erhalten de facto aber oft geringere Nachlässe. Trotzdem sind sie zufrieden und verlagern den Großteil ihrer Einkäufe auf diesen Tag. Einzelhändler könnten dieses Verhalten gezielt nutzen, indem sie mithilfe AI-optimierter Pricings eine Balance zwischen attraktiven und gleichzeitig profitablen Preisen schaffen.

# Appendix

## Szenarienvergleich 7L Datenanalyse

Basierend auf Daten bis Oktober 2024

	Dominante Strategien	Nichtstun	KI-basierte Strategie
Umsatz	5,8	4,74	6,54
Umsatzdelta im Vergleich zu dominanten Strategien		-1,06	0,74
Marge	10,8%	16,0%	14,0%
Profit	0,625	0,758	0,915
Profitdelta im Vergleich zu dominanten Strategien d.h. potenzielle Gewinnsteigerung KI Black Friday		0,132	0,290
Profitdelta KI-Strategie vs. Nichtstun d.h. potenzielle Gewinnsteigerung			0,158

## Wie kommen die Zahlen zustande?

Die Zahlen basieren auf umfassenden Analysen von 7Learnings Marktdaten. Berücksichtigt wurden wichtige Faktoren wie Preis-Elastizität, Rabatt- und Voucher-Anteile, Marketingkosten sowie die Nachfrage (in Stück) und der Umsatz. Mithilfe von KI basierten Simulationen wurde der Einfluss verschiedener Black Friday-Strategien auf Nachfrage, Marge und Profit berechnet.

## Analysierte Szenarien:

- 1. Base Case:** Ein normaler, „business as usual“ Verkaufstag im Jahr
- 2. „Do nothing, just wait“:** Black Friday ohne eigene Maßnahmen und Stimulation
- 3. Dominante Strategien:** Produkt-spezifische Rabatte (z. B. differenziert auf SKU-Ebene), Produkt-unabhängige Voucheraktionen (z. B. auf Teile oder komplettes Sortiment durch VoucherCodes im Warenkorb) und erhöhte Marketingausgaben (z. B. anorganische Klicks)
- 4. KI-optimiert:** KI-gestütztes Pricing zur Optimierung von Verkaufsvolumen, Rabatten und Marketingausgaben.

Diese Szenarien wurden mithilfe von Echtzeitdaten bis einschließlich Oktober 2024 modelliert, um präzise Prognosen für den Einzelhandel zu erstellen.

## B2C-Kundenbefragung

Zusätzlich wurden im Oktober 2024 die Ergebnisse einer im Auftrag von Kearney durchgeführten B2C-Kundenbefragung einbezogen. Die Umfrage umfasste etwa 1.000 Teilnehmer in Deutschland und war national repräsentativ, basierend auf Quoten nach Alter (16-65 Jahre) und Geschlecht. Diese Befragung lieferte wertvolle Einblicke in die Erwartungen und das Kaufverhalten der Konsumenten am Black Friday.

## Lesefluss

In diesem Text wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf eine geschlechtsneutrale Formulierung verzichtet; alle Bezeichnungen gelten jedoch für alle Geschlechter gleichermaßen

# Kontakt



## **Moritz Tybus**

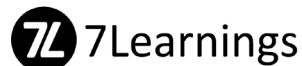
Partner & Managing Director  
Kearney Deutschland, Österreich, Schweiz  
[moritz.tybus@kearney.com](mailto:moritz.tybus@kearney.com)



## **Felix Hoffmann**

Co-Founder und CEO 7Learnings  
7Learnings GmbH  
[felix.hoffmann@7learnings.com](mailto:felix.hoffmann@7learnings.com)

**Ahead.**  
With KEARNEY



## Über Kearney

Kearney ist eine der führenden globalen Unternehmensberatungen. Seit nahezu 100 Jahren vertrauen uns Führungsetagen, Regierungsstellen und gemeinnützige Organisationen. Das Erfolgsrezept, um unseren Klienten zum Durchbruch zu verhelfen? Unsere Mitarbeiter:innen mit ihren individuellen Interessen und Stärken. Und unser Antrieb große Ideen nicht nur zu Papier zu bringen, sondern auch umzusetzen.

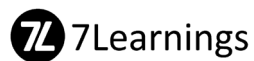
[de.kearney.com](https://de.kearney.com)

## Über 7Learnings

7Learnings bietet eine KI-basierte Softwarelösung für dynamische Preisoptimierung im E-Commerce. Mithilfe von Machine Learning analysiert das Tool Kundenverhalten und Nachfrage, um optimale Preise in Echtzeit festzulegen. So können Händler Umsätze steigern, Margen verbessern und ihre Preisstrategie datenbasiert und profitabel gestalten.

[7learnings.com](https://7learnings.com)

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email [insight@kearney.com](mailto:insight@kearney.com). A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the Kearney name in Korea. A.T. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales. © 2024, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.



KEARNEY